

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARIN İLİŞKİSİ

Semra ATMACA\*

Abdullah Çetin YİĞİT\*\*

**Öz:** Bu çalışmada çalışanların demografik özelliklerine göre benimsedikleri liderlik tarzları bakımından örgütsel davranışlarının nasıl etkilendiği incelenmiştir. Bu kapsamda, örgütsel davranış boyutları çalışanların iş ve pozisyon tanımlamaları, memnuniyet düzeyleri, motivasyon düzeyleri, örgüt içi liderlik duygu ve düşünceleri ile kişilik yapıları olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yaşın, cinsiyetin ve hastanede geçirilen sürenin örgütsel davranış boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra, benimsenen liderlik tarzları memnuniyet, motivasyon, liderlik yapısı ve kişilik üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olmaktadır. Bu noktada, transformasyonel ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların memnuniyet ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, Örgütsel Davranış, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Jel Sınıflandırması:** I10, I12, I19

**DOI:** 10.29131/uiibd.1200396

**Geliş Tarihi:** 07.11.2022/ **Kabul Tarihi:** 16.12.2022/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2022

### THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL BEHAVIORS ADOPTED BY HEALTH WORKERS

**Abstract:** In this study, the effects of the leadership styles adopted by the hospital employees in the organization, age, gender and the total time worked in the hospital on organizational behaviors were examined. In that extent, the scales for organizational behavior patterns are determined as job description, satisfaction, motivation, the feeling of leadership and personality. According to the results, it is found out that age, gender and total time spent in the hospital have no effect on organizational behavior scales. On the other hand, the organizational behavior patterns are significantly predicted by the adopted leadership styles. Here, the employees who have adopted the transformational and paternal leadership styles are found to have significantly higher levels of satisfaction and motivation.

**Key Words:** Leadership Styles, Organizational Behavior, Internal Motivation, External Motivation

**Article Type:** Research

**Jel Classification:** I10, I12, I19

**Received:** 07.11.2022/ **Accepted:** 16.12.2022/ **Published:** 20.12.2022

\*Bilim Uzmanı, [semraatmaca05@gmail.com](mailto:semraatmaca05@gmail.com), ORCID:0000-0002-3932-2141

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Abdullah Çetin YİĞİT, Toros Üniversitesi, Mersin, [ctin.yigit@toros.edu.tr](mailto:ctin.yigit@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0002-0840-6035

**Kaynak gösterimi için:**

ATMACA, S., YİĞİT, A.Ç. (2022). Sağlık Çalışanlarının Benimsedikleri Liderlik Tarzları İle Örgütsel Davranışların İlişkisi, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 142-156. DOI: 10.29131/uiibd.1200396

## 1. GİRİŞ

İşletmelerde liderliğe verilen önemin, liderlik pozisyonundaki kişilerin etkinliği ile fonksiyonunun ve lider kişi ile ekipteki diğer çalışanlar arasındaki ilişki dinamiklerinin benimsenen liderlik tarzlarına etki ettiği saptanmıştır (Pinder, 2014; Bum ve Shin, 2015:372-373). Benimsenen bu liderlik tarzlarının ise lider pozisyonundaki kişilerin motivasyonu, memnuniyeti, liderlik duygusu ve baskın bir kişilik yapısı ortaya koymalarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Men ve Stacks, 2013:175-176; Bum ve Shin, 2015:372-373).

Lider en temel tanımıyla yöneten, yönlendiren ya da yol gösteren kişi olarak tanımlanabilir (Avolio ve Yammarino, 2013). Herhangi bir organizasyon, oluşum ya da kurumda liderlik fonksiyonunu üstlenmiş olan bireyin, zekasını, öngörü ve sezgilerini, analitik düşünerek kritik noktalarda stratejik kararlar verme yetisini ve stres yönetimini etkin bir şekilde kullanarak bulunduğu organizasyonda ya da liderlik ettiği kişiler üzerinde, uzun süreli ve kalıcı bir etki yaratması beklenir (Bum ve Shin, 2015:372-373).

Değişim ve gelişim yöneticilerin klasik kalıplar içerisindeki görevlerinden çok daha fazlasını gerçekleştirilmesi beklenen yeni lider kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni sistemde planlama görevinin yerini vizyoner olma becerisi, organize etme görevinin yerini hizmetkârlık yetisi, kontrol etme görevinin yerini kolaylaştırıcı (simyacı) kişilik özelliği, motive etme görevinin yerini ise koçluk becerisi almıştır (Owens ve Valesky, 2013).

Yeni anlayışta liderlerin sorumluluk almanın yanı sıra görev ve yetki delege etmeleri ve etkin görev paylaşımında bulunmaları, daha sonra ise tüm çalışanlarının görevlerini zamanında ve verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olacak ortam ve koşulları sağlamaları istenmektedir (Parris ve Peachey, 2013:381).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Liderlik Tipleri

#### 2.1.1. Karizmatik liderlik

Karizma liderlik özelliği olarak karizma, liderin kendisine bağlı olanları etkileyebilme ve peşinden sürükleyebilme anlamında gösterdiği beceri olarak tanımlanabilir. Herhangi bir iş süreci içerisinde karizmatik liderlik özellikleri gösteren bir birey, çalışanlarını motive etmek için kendi şevkini, heyecanını ve kendi içsel motivasyonunu kullanır (Taplin ve ark., 2013:280).

Karizmatik bir liderin etkisi altındaki bireyler, başarılarını kendi kişisel becerilerine değil liderlerinin becerilerine bağlarlar (Men ve Stacks, 2013:175-176; Bum ve Shin, 2015:372-373). Karizmatik liderin çalışanlarıyla arasında güçlü bir bağ kurmasının çalışanların örgüt bağlılığına olumlu etki edeceği de öne sürülebilir. Fakat iş verimi düşmüş olan bu çalışanların örgüt bağlılığının artmasının uzun vadede ne ölçüde faydalı olacağı tartışmalı bir konu olmayı sürdürmektedir (Javed ve ark., 2014:43).

#### 2.1.2. Transaksiyonel liderlik

Transaksiyonel liderler çalışanlarına hedeflerine ulaşmak ve iş yaşamında başarılı olmak konusunda yol gösterirler. Transaksiyonel liderlerin en çok önem verdikleri değerlerin başında açık ve adil olmak gelir ve bu kapsamda çalışanlarına iş yaşamıyla ilgili bütün kural, prosedür, amaç ve beklentileri adım adım anlatırlar. (Northouse, 2007).

Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin oldukça objektif bir performans değerlendirme sistemleri vardır ve her çalışanı hak ettikleri ölçüde, hak ettikleri zamanda ödüllendirirler. Yine benzer şekilde, performanslarının gereklerini yerine getirmeyen çalışanları da uygun ve adil bir biçimde cezalandırırlar (Dukarska ve ark., 2014). İç motivasyon faktörlerinden çok dış motivasyon faktörlerine

odaklanması transaksyonel liderlik anlayışının bir dezavantajı olarak ele alınabilir (Men ve Stacks, 2013:175-176).

### 2.1.3. Transformasyonel liderlik

Transaksyonel liderlerden farklı olarak transformasyonel liderler, çalışanlarını iç motivasyon faktörleriyle motive etmeye, onlara yapıcı eleştirilerde bulunmaya ve kendilerine olan güvenlerini ve kişisel gelişim düzeylerini artırarak yol göstermeye çalışırlar. Bu noktada transformasyonel bir lider tarafından yönetilen çalışanlar hem başarılarından kendilerini sorumlu tutar, hem de başarıları sonucunda daha yüksek bir özgüven ve iş bağlılığıyla görevlerine daha sıkı bir biçimde sarılırlar (Northhouse, 2007; Çalışkan, 2018).

Transformasyonel liderlik sisteminde lider ve çalışan arasındaki ilişkinin daha simetrik olduğunu ve gücün daha eşit şekilde dağıldığını söylemek mümkün olur. Nitekim transformasyonel liderlik anlayışı lider ve çalışan arasındaki etkileşim sonucunda hem liderin hem de çalışanın kendisine bir şey kattığına ve liderle çalışanların bu etkileşim sonucu birlikte büyüdüğüne inanmaktadır (Northhouse, 2007; Çalışkan, 2018).

### 2.1.4. Paternalist liderlik

Paternalist liderlik anlayışında liderler çalışanlarına karşı babacan, şefkatli, yardımsever ve korumacı bir tavır üstlenirler. Daha çok hiyerarşinin yüksek olduğu organizasyonlarda görülen bu liderlik biçiminde her ne kadar lider çalışanlarına sevecen bir tavırla yaklaşırsa da, lider ve çalışanlar arasında eşit bir güç dağılımı yoktur.

Paternalist liderliğin getirdiği babacan tavır çalışanlarına şirket ailesinin bir parçası oldukları hissini vererek onların organizasyona olan bağlılıklarını artırabilir. Ancak öte yandan, paternalist liderlik anlayışının da tıpkı karizmatik liderlik anlayışı gibi liderin üstünlüğüne ve egemenliğine dayandığını söylemek mümkün olur (Blake ve McCance, 1991). Üstelik paternalist liderlik anlayışında karizmatik liderlik anlayışına göre duygular daha ön planda olabileceği ve çalışanlar liderlerine karşı minnet ve vefa duyabileceği için, çalışanların kendi bağımsızlıklarını ve örgütsel davranışa olan katılımlarını kaybetmeleri de mümkün olabilmektedir (Pentland ve Hærem, 2015:469).

## 2.2. Örgütsel Davranış Kavramı

Örgütsel davranış modellerinin oluşumunda iş yeri ortamının ve müşterilerle direk temasın gerektirdiği profesyonel davranış modellerinden büyük ölçüde etkilendiğini öne sürmek mümkün olur. Profesyonellik kavramı, çoğu zaman ciddi iş süreçlerini çağrıştıran ve iş yaşantısının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen bir kavram olarak hayatımızda yer alır (Gökçora, 2005:239; Clarke, 2013:23).

Profesyonel olmakla soğuk, samimiyetsiz ya da vicdansız olmak kavramlarını birbirinden ayırmak ve profesyonelliği iş yaşamında adil, seçici ve başarılı olmayı sağlayacak bir tutum olarak algılayabilmek büyük önem taşımaktadır (Du, 2013:158).

İş yaşamının ciddiyet ve saygı gereken ortamının kişileri otomatik olarak profesyonel davranmaya itmesi nedeni ile, rutin zamanda işyerinde profesyonel davranışlar sergilemek büyük bir zorluk içermeyebilir. Ancak iki çalışanın profesyonellik bazında birbirlerinden ne ölçüde ayrıldıkları kritik ve acil karar noktalarında, ikilem durumlarında ya da kriz anlarında anlaşılır (Moore ve ark., 2012:6).

### 2.2.1. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Davranış Etkileşimi

Yöneticiler tarafından uygulanan liderlik tarzları kurum içi atmosferi ve çalışanların örgütsel davranış mekanizmalarını etkiler. Bu liderlik tarzları temel olarak lider tarafından üstlenilen koçluk misyonu, liderlerin üzerine düşen görev ve sorumlulukları benimseme düzeyleri, insan odaklılık anlayışı ve kişisel gelişim ile farkındalığa verilen öneme göre belirlenir (Dukarska ve ark., 2014).

### 2.2.2. Liderin Üstlendiği Koçluk Misyonu

Karizmatik, transaksiyonel, transformasyonel ve paternalist liderlik tarzları arasındaki farklar incelendiğinde, bu liderlik biçimlerini birbirlerinden ayıran temel farkın liderin üstlendiği koçluk misyonu olduğunu söylemek mümkün olur. Bu noktada koçluk misyonu, liderin çalışanlarını motive etmek, onların kişisel gelişimini sağlamak ve kariyerlerinin ileri aşamalarında onlara yol göstermek anlamında gösterdiği çaba olarak ifade edilebilir (Javed ve ark., 2014:44).

Her ne kadar soyut ve diğer somut olgulara göre iş hayatında daha önemsiz bir kavram gibi gözükse de, koçluk kavramı özellikle son yıllarda kurumsal yaşamda çok daha önemli bir rol oynamaya başlamış, iyi bir liderde aranan özelliklerin arasına koçluk becerisine sahip olmak da eklenmiştir. Bu bağlamda, bir iş süreci olarak da “yönetici koçluğu” kavramı ortaya çıkmıştır (Javed ve ark., 2014:44; Maloney ve ark., 2013:2).

### 2.2.3. Örgütte Yöneticiye Düşen Görevler

Herhangi bir işletmede, yöneticinin görevlerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür (Price ve Van der Walt, 2013:432). Bu görevleri planlama, organize etme, kontrol etme ve motive etme olarak sıralamak mümkündür.

Planlama görevi kapsamında, yönetici kendisine verilen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri planlar. Organize etme görevi kapsamında yönetici işlerini zamanında ve doğru bir şekilde tamamlayabilmek için mevcut olan tüm kaynakları düzenler. Bu kaynakların içerisine insan gücünün de girdiğini, yani yöneticinin görevlerinden birinin de çalışan motivasyonunu artırarak kişilerin içerisindeki potansiyelin en etkin biçimde kullanılmasını sağlamak olduğunu söylemek mümkün olur (Hogg ve Terry, 2014).

Kontrol etme görevinin bir parçası olarak yönetici işlerin planlanana uygun yürütülüp yürütülemediğini kontrol eder ve gerekli noktalarda gerekli müdahale ve düzeltmeleri yapar. Motive etme görevi kapsamındaysa, yönetici işlerin en etkin ve verimli yapılabilmesi için ekibine gerekli motivasyonu sağlamakla ve ödül-ceza sistemini etkin bir biçimde kullanıp yönetmekle yükümlüdür. Bu aşamada da yöneticinin çalışanlarıyla kuracağı koçluk ve çalışan ilişkisinin motive etme sürecini büyük ölçüde olumlu etkileyeceği açıktır (Hersey ve Blanchard, 1993).

### 2.3.4. Örgütlerde İnsan Odaklılık

Koçluk sistemlerinin her bir bireyin potansiyelini en iyi ve en etkili biçimde açığa çıkarabilmesinin sağlanabilmesi içinse, departman düzenlemelerinin oldukça etkin bir biçimde yapılması ve farklı kişilik özelliklerinin tespit edilerek farklı departmanlara dengeli bir biçimde dağıtılması gerekmektedir (Jackson ve Wilton, 2016:10). Böylelikle, her bir çalışanın kendine has kişilik özellikleri daha net bir biçimde tespit edilebilir ve yöneticiler her bir çalışanları için kişiye özel liderlik davranışları benimseyebilirler.

## 3. GEREÇ VE YÖNTEM

### 3.1. Problem Tanımı

Araştırmalar, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının hem kendilerinin hem de kendilerine bağlı çalışanların motivasyonunu ve örgüt içerisindeki davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Hersey ve Blanchard, 1993).

Ancak sağlık sektörünün kendine has özellikleri nedeni ile benimsenen liderlik tarzlarının, örgütsel davranışa uzun vadede çalışan bağlılığına ve verimliliğine olan etkisi doğrudan ölçülmesi güçtür (Pinder, 2014).

### 3.2. Çalışmanın Amacı

Herhangi bir işletmede, benimsenen yöneticilik misyonları ve benimsenen liderlik tarzlarının örgüt içi davranış ve iç sistem dinamikleri üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu saptanmıştır.

### 3.3. Çalışmanın Önemi

Hizmet sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışanlar ve müşteriler birebir temas ve iletişim halindedirler. Hizmet sektöründe, özellikle hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin kritik önem taşıdığı sağlık sektöründe benimsenen liderlik tarzları tüm diğer çalışanlarının motivasyon ve davranışını, dolaylı olarak da hasta memnuniyetini belirlemektedir (Hogg ve Terry, 2014).

### 3.4. Çalışmanın Süreci

Çalışmada anket soruları Clark (2004) tarafından gerçekleştirilen iki boyutlu ‘Yönetsel Matris’ ölçeği baz alınıp mevcut çalışmaya göre uyarlanarak oluşturulmuştur. Uyarılama esnasında ‘Yönetsel Matris’ ölçeğinde yer alan maddeler karizmatik, transaksiyonel, transformasyonel ve paternalist liderlik tarzlarına işaret edecek ve memnuniyet, motivasyon, liderlik ve kişilik yapısı davranış boyutlarını ölçecek şekilde adapte edilmiştir. Ölçekte toplam 25 madde vardır ve ölçek 7 seçeneklidir.

### 3.5 Çalışmanın Modeli



### 3.6. Çalışmanın Kısıtlılığı

Çalışma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)’inde yer alan Dr.Burhan Nalbantoğlu Devlet Hastanesinde yürütülmüştür. Araştırma hastanede görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın verileri 2019 yılının Ekim-Aralık döneminde toplandığı için Etik Kurul Onayı alınmamıştır.

### 3.7. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında erişim kolaylığı ve KKTC’nin en büyük kapasiteli hastanesi olması nedeniyle Dr.Burhan Nalbantoğlu Devlet Hastanesi tercih edilmiştir. Hastanede görev yapan doktor ve hemşireler evreni oluşturmaktadır. Hastanede 95’i doktor ve 174’ü hemşire olmak üzere 269 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu personelden rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 180 sağlık çalışanına anket dağıtılmış ancak araştırma anket ve ölçeğini 120 sağlık çalışanı eksiksiz doldurduğu için veri değerlendirmeleri bu sayı üzerinden yapılmıştır.

### 3.8. Çalışmanın Hipotezleri

- H1: Çalışanlarının yaşlarının örgütsel davranış ölçekleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.  
H2: Çalışanlarının cinsiyetinin örgütsel davranış ölçekleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.  
H3: Çalışanlarının hastanede geçirdikleri sürenin örgütsel davranış ölçekleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.  
H4: Çalışanların benimsenen liderlik tarzlarının örgütsel davranış ölçekleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H4.1: Transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre memnuniyet düzeyleri daha yüksektir.

H4.2: Transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre motivasyon düzeyleri daha yüksektir.

H4.3: Karizmatik liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre liderlik duyguları daha yüksektir.

H4.4: Paternalist liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre liderlik duyguları daha yüksektir.

H4.5: Transaksiyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre baskın kişilik yapıları daha yüksektir.

H4.6: Karizmatik liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre baskın kişilik yapıları daha yüksektir.

H4.7: Transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre baskın kişilik yapıları daha düşüktür.

H4.8: Paternalist liderlik tarzını benimseyen çalışanların diğer liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlara göre baskın kişilik yapıları daha düşüktür.

### 3.9. Verilerin Analizi

Anket sonuçlarının analizi SPSS 20.0 paket programıyla yapılmış, Veriler normal dağılım göstermesi nedeni ile parametrik test kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisi T testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post Hoc (TUKEY) testi ile yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular şu başlıklar altında açıklanmıştır.

### 4.1. Demografik Özellikler

Araştırma katılımcılarının sosyo - demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Sosyo - Demografik Bilgileri

	Demografik Özellikler	N	%
Yaş	18-25	31	26
	25-35	22	18
	35-55	33	28
	55 ve üzeri	34	28
	Toplam	120	100,0
Cinsiyet	Kadın	61	51
	Erkek	59	49
	Toplam	120	100,0

Semra ATMACA- Abdullah Çetin Yiğit

Hastanede Çalışma Yılı	0-2 yıl	20	17
	2-4 yıl	40	33
	4-10 yıl	32	27
	10 yıl ve üzeri	28	23
	Toplam	120	100,0
Benimsenen Liderlik Tarzı	Karizmatik	24	20
	Transaksiyonel	34	28
	Transformasyonel	31	26
	Paternalist	31	26
	Toplam	120	100,0

Ankete katılan katılımcıların % 26'sı 18-25 yaş aralığında, %18'i 25-35 yaş aralığında, %28'i 35-55 yaş aralığında, %28'i ise 55 yaş üstündedir.

Çalışmada katılımcılarının cinsiyete göre dağılımına bakıldığında % 51'i kadın, % 49'u ise erkektir.

Katılımcıların hastanede çalışma yıllarına göre dağılımına bakıldığında %17'si 0-2 yıldır, %33'ü 2-4 yıldır, %27'si 4-10 yıldır, %23'ü ise 10 yıldan daha fazla zamandır aynı sağlık kuruluşunda çalışmaktadır.

Katılımcıların en çok % 28'i transaksiyonel liderlik tarzını benimsedikleri belirtilirken, katılımcıların %20'si ise en az tercih edilen karizmatik liderlik tarzını benimsemişlerdir.

#### 4.2. Güvenilirlik Testi

Araştırmada kullanılan Clark'ın Liderlik Modelleri Matrisi Ölçeğinin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, KKTC Dr. Burhan Nalbantoğlu Devlet Hastanesi'nde çalışan 50 kişilik personel örneklem olarak alınmış olup ölçek uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS programında Cronbach's alfa testini uygulanarak Tablo 2'deki gibi hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Alt Boyutların Güvenilirlik Düzeyleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Tanımlayıcı	4	0,701
Memnuniyet düzeyi	5	0,824
Motivasyon düzeyi	5	0,999
Liderlik duygusu	6	0,937
Kişilik	6	0,716

Clark'ın (2004) Liderlik Modelleri Matrisi ölçeğinin alt başlıkları (boyutları) ayrı ayrı ele alınarak güvenilirlikleri hesaplanmıştır ve Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Değerlerin 0,701 ile 0,999 arasında değiştiği bulunmuştur. Bu sonuca göre, tüm boyutların kabul edilen güvenilirlik düzeyinin üstünde, özellikle memnuniyet, motivasyon ve liderlik boyutlarında oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

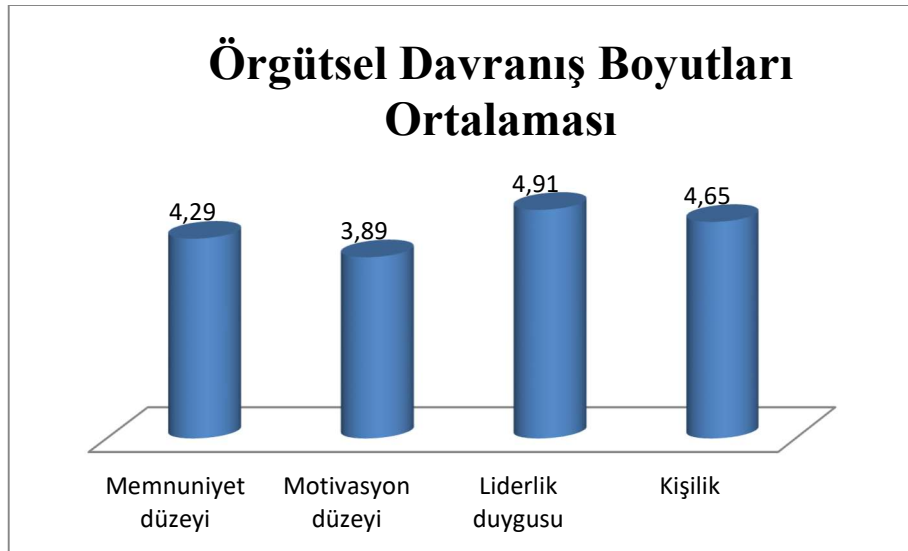
#### 4.3. Örgütsel Davranış Boyutlarının Değerlendirme Düzeyleri

Araştırmamızda kullanılan Clark'ın (2004) Liderlik Modelleri Matrisi ölçeği ile elde edilen verilere göre dört grup örgütsel davranış özelliğinin aldığı değerler Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Davranış Boyutlarının Değerlendirme Düzeyleri

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	Std. Sapma
Memnuniyet düzeyi	120	1,00	7,00	4,29	1,93332
Motivasyon düzeyi	120	1,00	7,00	3,89	1,94373
Liderlik duygusu	120	1,00	7,00	4,91	1,67531
Kişilik	120	1,00	7,00	4,65	0,74108

Örgütsel davranışı belirleyen alt boyutlar arasındaki ortalama skorlara göre en yüksek aritmetik ortalama liderlik duygusu boyutunda ( $\bar{x} = 4,91$ ), en düşük aritmetik ortalama ise motivasyon düzeyinde ( $\bar{x} = 3,89$ ) saptanmıştır. Örgütsel davranış alt boyutları ortalaması Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Örgütsel Davranış Alt Boyutlarının Değerlendirme Düzeyleri Grafiği



#### 4.4. Demografik Boyutlara Göre Örgütsel Davranış Boyutları

Bu bölümde araştırmada demografik faktörler içinde yer alan yaş, cinsiyet ve meslekte çalışma yılı analiz edilmiştir.

##### 4.4.1. Örgütsel Davranış Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Durumu

Araştırmaya katılan sağlık çalışanların örgütsel davranış boyutları alt ölçeklerine vermiş oldukları yanıtların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Davranış Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Durumu

		N	$\bar{x}$	Std. Sapma	F	P
Memnuniyet düzeyi	18-25	31	4,16	2,067	0,622	(p>.05).
	25-35	22	4,59	1,992		
	35-55	33	4,52	1,856		
	55 ve üzeri	34	4,00	1,875		
	Toplam	120	4,29	1,933		
Motivasyon düzeyi	18-25	31	3,51	1,823	1,104	(p>.05).
	25-35	22	4,23	1,744		
	35-55	33	4,24	2,122		
	55 ve üzeri	34	3,68	1,981		
	Toplam	120	3,89	1,944		
Liderlik duygusu	18-25	31	4,87	1,708	0,145	(p>.05).
	25-35	22	4,77	1,152		
	35-55	33	4,88	1,763		
	55 ve üzeri	34	5,06	1,890		
	Toplam	120	4,91	1,675		
Kişilik	18-25	31	4,59	0,717	0,610	(p>.05).
	25-35	22	4,84	0,672		
	35-55	33	4,63	0,717		
	55 ve üzeri	34	4,60	0,835		
	Toplam	120	4,65	0,741		

Tabloda verilen sonuçlara göre yaşın hiçbir örgütsel davranış boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (p>.05). Bu durum araştırmamızın H1 hipotezini doğrulamaktadır.

## 4.4.2. Örgütsel Davranış Boyutlarının Cinsiyete Göre Durumu

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel davranış boyutları alt ölçeklerine vermiş oldukları yanıtların cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5 . Örgütsel Davranış Boyutlarının Cinsiyete Göre Durumu

		N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
Memnuniyet düzeyi	Kadın	61	4,03	1,940	2,248	(p>.05).
	Erkek	59	4,56	1,905		
	Toplam	120	4,29	1,933		
Motivasyon düzeyi	Kadın	61	3,77	1,910	0,480	(p>.05).
	Erkek	59	4,02	1,987		
	Toplam	120	3,89	1,944		
Liderlik duygusu	Kadın	61	5,11	1,507	1,898	(p>.05).
	Erkek	59	4,69	1,822		
	Toplam	120	4,91	1,675		
Kişilik	Kadın	61	4,61	0,714	0,324	(p>.05).
	Erkek	59	4,69	0,772		
	Toplam	120	4,65	0,741		

Tabloda verilen sonuçlara göre cinsiyetin hiçbir örgütsel davranış boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır(p>.05). Bu durum araştırmamızın H2 hipotezini doğrulamaktadır.

## 4.4.3. Örgütsel Davranış Boyutlarının Hastanede Çalışma Süresine Göre Durumu

Tablo 6. Örgütsel Davranış Boyutlarının Hastanede Çalışma Süresine Göre Durumu

		N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Memnuniyet düzeyi	0-2 yıl	20	4,35	2,254	0,486	(p>.05).
	2-4 yıl	39	4,23	1,912		
	4-10 yıl	32	4,03	1,892		
	10 yıl ve üzeri	29	4,62	1,821		
	Toplam	120	4,29	1,933		
Motivasyon düzeyi	0-2 yıl	20	3,40	1,698	1,049	(p>.05).
	2-4 yıl	39	3,95	2,247		
	4-10 yıl	32	3,72	1,853		
	10 yıl ve üzeri	29	4,34	1,738		
	Toplam	120	3,89	1,944		
Liderlik duygusu	0-2 yıl	20	4,90	1,997	0,425	(p>.05).
	2-4 yıl	39	4,77	1,677		
	4-10 yıl	32	5,19	1,491		
	10 yıl ve üzeri	29	4,79	1,677		
	Toplam	120	4,91	1,675		

Semra ATMACA- Abdullah Çetin YİĞİT

Kişilik	0-2 yıl	20	4,92	0,608	1,836	(p>.05).
	2-4 yıl	39	4,46	0,794		
	4-10 yıl	32	4,67	0,767		
	10 yıl ve üzeri	29	4,70	0,686		
	Toplam	120	4,65	0,741		

Tablo 6’da verilen sonuçlara göre hastanede çalışma sürelerinin ortalamaları alınmış ve bu ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre hastanede çalışma süresinin hiçbir örgütsel davranış boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır(p>.05). Bu durum araştırmamızın H3 hipotezini doğrulamaktadır.

#### 4.5. Örgütsel Davranış Boyutlarının Benimsenen Liderlik Tarzlarına Göre Durumu

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel davranış boyutları alt ölçeklerine vermiş oldukları yanıtların benimsenen liderlik tarzları değişkenlerine göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7 . Örgütsel Davranış Boyutlarının Benimsenen Liderlik Tarzlarına Göre Durumu**

		N	$\bar{x}$	Std. Sapma	F	P
Memnuniyet düzeyi	Karizmatik liderlik	24	2,33	1,167	110,552	(p<.05).
	Transaksyonel liderlik	34	2,76	1,182		
	Transformasyonel liderlik	31	5,81	0,833		
	Paternalist liderlik	31	5,97	0,752		
	Toplam	120	4,29	1,933		
Motivasyon düzeyi	Karizmatik liderlik	24	2,46	0,977	89,919	(p<.05).
	Transaksyonel liderlik	34	2,06	1,013		
	Transformasyonel liderlik	31	5,45	1,121		
	Paternalist liderlik	31	5,45	1,179		
	Toplam	120	3,89	1,944		
Liderlik duygusu	Karizmatik liderlik	24	6,08	0,830	27,300	(p<.05).
	Transaksyonel liderlik	34	5,97	0,870		
	Transformasyonel liderlik	31	3,87	1,455		
	Paternalist liderlik	31	3,87	1,746		
	Toplam	120	4,91	1,675		
Kişilik	Karizmatik liderlik	24	4,49	0,564	5,833	(p<.05).
	Transaksyonel liderlik	34	4,30	0,778		
	Transformasyonel liderlik	31	4,91	0,657		
	Paternalist liderlik	31	4,89	0,743		
	Toplam	120	4,65	0,741		

Tabloda verilen Tukey testi sonuçlarına göre benimsenen liderlik tarzının memnuniyet düzeyine, motivasyon düzeyine, liderlik duygusuna ve kişilik yapısının örgütsel davranış boyutu

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ). Bu durum araştırmamızın H4 hipotezini doğrulamaktadır.

Örgütsel davranış boyutlarından memnuniyet düzeyi ile en fazla farklılık gösteren liderlik tipinin paternalist liderlik olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x} = 5,97$ ). Buna karşılık bu boyutta en düşük farklılık düzeyi karizmatik liderlik tipinde görülmektedir ( $\bar{x} = 2,33$ ). Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu durum araştırmamızın H4.1. hipotezini doğrulamamaktadır.

Bir diğer örgütsel davranış boyutu motivasyon düzeyi ile en fazla farklılık gösteren liderlik tiplerinin yine paternalist liderlik ile transformasyonel liderlik tiplerinin olduğu görülmektedir ( $\bar{x} = 5,45$ ). Bu boyutta da en düşük farklılık düzeyinin transaksyonel liderlik tipinde olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x} = 2,06$ ). Aradaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu durumda araştırmamızın H4.2 hipotezi kısmi olarak doğrulanmış, sadece transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların değil, transformasyonel ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlarında diğer çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda incelediğimiz üçüncü örgütsel davranış boyutu, sağlık çalışanlarının liderlik duygusu ile karizmatik liderlik tarzının büyük ölçüde örtüştüğü saptanmıştır ( $\bar{x} = 6,08$ ). Buna karşılık bu boyutta en düşük farklılık düzeyinin paternalist liderlik ile transformasyonel liderlik tiplerinin olduğu bulunmuştur ( $\bar{x} = 3,87$ ). Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Karizmatik liderlik tipinin araştırmamıza katılan sağlık çalışanlarının en az tercih ettikleri liderlik tarzı olduğunun belirlenmesine karşın (%20, Tablo:1) bu bulgu çalışan motivasyonu açısından ilgi çekicidir. H4.3 hipotezi kabul edilmiştir.

Transaksyonel ve transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların ve transaksyonel ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların kişilik yapıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p < .05$ ). Bu noktada, transformasyonel ( $\bar{x} = 4,91$ ) ve paternalist ( $\bar{x} = 4,89$ ) liderlik tarzını benimseyen çalışanların kişilik yapıları transaksyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların kişilik yapısına oranla anlamlı bir şekilde daha baskındır. En düşük baskınlığa sahip kişilik ise transaksyonel liderlik tarzını benimsemiş olan çalışanlarda görülmüştür ( $\bar{x} = 4,30$ ). Bu durumda araştırmamızın H4.4, H4.5, H4.6, H4.7 ve H4.8 hipotezleri doğrulanmamış olup beklenenin tam aksi yönde bir sonuç ortaya çıkmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Çalışma kapsamında; yaş, cinsiyet ve hastanedeki çalışma süresinin benimsenen liderlik tarzları üzerinde bir etkisi saptanmazken, benimsenen liderlik tarzları ve örgütsel davranış boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Benimsenen liderlik tarzları ve örgüt içi davranışlar arasındaki ilişki kapsamında, transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların memnuniyet ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olacağı, buna karşılık karizmatik ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların ise örgüt içindeki liderlik ve güç/sahibi olma duygularının daha yüksek düzey göstereceği öngörülmüştür. Gerçekten de, benimsenen liderlik tarzlarının örgüt içi davranışlarla anlamlı bağlantılarının olduğu saptanmıştır. Ancak sonuçlara göre, yalnızca transformasyonel liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların değil, aynı zamanda paternalist liderlik tarzını benimseyen çalışanların da memnuniyet ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderlik tarzının iş memnuniyeti ve motivasyonu üzerine olan bu öngörülemez etkisi, özellikle toplumumuzun kültüründe baskın olan içtenliğe ve kişisel yakınlık içeren ilişkilere büyük önem verilmesiyle açıklanabilir. Başka birçok yabancı ülke kültürünün aksine, toplumumuzun kültüründe çalışanlar üstlerinin kendilerine daha sevecen, hoşgörülü, şefkatli ve babacan bir tavırla yaklaşmalarını beklemekte, hatta böylesi bir yaklaşım çok daha profesyonel bir yaklaşıma bile tercih edilebilmektedir (Clark, 2004). Bu kavram ve değerler göreceli olarak daha tutucu ve yakın ilişkilere dayalı, içe dönük bir kültürün hüküm sürdüğü KKTC'nde de özellikle önem taşıdığı gözlenmektedir.

Yine sonuçlara göre, karizmatik ve paternalist liderlik tarzlarından çok transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzlarını benimsemiş olan sağlık çalışanlarının liderlik duygularının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların daha özverili, anlayışlı ve babacan bir tavırla yönetildiği paternalist liderlik tarzı yerine çalışanların ödül/ceza sistemiyle ve dış motivasyon kaynaklarıyla yönlendirildiği, işlevsel yaklaşımın daha fazla benimsendiği transaksyonel liderlik tarzında, kişilerin liderlik ve çalışanları üzerinde otorite oluşturma gücünü daha yoğun bir şekilde hissediyor olmalarıyla açıklanabilir. Çalışanların örgüt içinde güç/statü sahibi olma duygusu ise, karizmatik ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanlardan ziyade transformasyonel ve paternalist liderlik tarzını benimsemiş olan çalışanlar için daha yüksek yaşandığı saptanmıştır. Bu durum, çalışanlarını koçluk bazlı bir liderlik tarzıyla yol göstererek ve gelişimlerini sağlayarak büyütme/iyileştirmeyi hedefleyen transformasyonel liderlik tarzını uygulayan çalışanların, uyguladıkları liderlik davranışları nedeniyle daha yoğun bir tatmin duygusu yaşamaları, böylelikle hissedilen güç ve statü düzeylerinin de daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Diğer yandan, toplumumuz kültürünün kişisel ilişkilere, sıcaklığa ve içtenliğe önem veren yapısına bağlı olarak, çalışanlarına paternalist bir liderlik tarzıyla yaklaşan liderler çalışanlarıyla aralarındaki resmiyeti ve mesafeyi korumakta zorlanabilirler. Böylesi bir durum da, çalışanların örgüt içindeki güç ve statü sahibi olma duygusunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Transaksyonel ve transformasyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanlar ile karizmatik ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların kişilik yapıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu noktada, karizmatik ve transaksyonel liderlik tarzlarını benimseyen çalışanların baskın kişilik yapılarının daha yüksek olması beklenirken, transformasyonel ve paternalist liderlik tarzını benimseyen çalışanların kişilik yapılarının transaksyonel liderlik tarzını benimseyen çalışanların kişilik yapısına oranla anlamlı bir şekilde daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu noktada, baskın kişilikteki çalışanların karizmatik ve transaksyonel, uyumlu kişilik yapısındaki bireylerin transformasyonel ve paternalist, yüksek sorumluluk sahibi çalışanların transaksyonel ve transformasyonel, otokontrolü yüksek çalışanlarınsa transformasyonel ve paternalist liderlik tarzlarını benimseyecekleri düşünülmüştür. Ancak beklenenlerin aksine, baskın, güç/statü sahibi, otokontrolü yüksek ve sorumluluk almayı seven kişilik yapısındaki çalışanların transformasyonel ve paternalist, uyumlu ve itaatkar çalışanların ise transaksyonel liderlik tarzlarını daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, esasında kişileri içsel bir motivasyonla yönetip yönlendirmeyi hedefleyen ve bu yüzden de daha zorlu olan transformasyonel ve paternalist liderlik tarzlarının, daha kolay bir motive etme aracı olan dışsal motivasyon kaynaklarıyla motive eden transaksyonel liderlik tarzına oranla daha baskın bir kişilik yapısı gerektirdiğiyle açıklanabilir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmamızda elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

Sağlık kurum ve kuruluşlarında örgütsel atmosferin geliştirilmesi için yöneticilerin liderlik özellikleri, çalışanların benimsedikleri liderlik türleri ve örgütsel davranış ile etkileşimleri konusunda kanıta dayalı eğitim ve araştırma çalışmaları artırılmalıdır.

Sağlık yöneticileri sağlık alanında değişmekte olan liderlik anlayışının (Paternalist liderlikten Transaksyonel liderliğe) dönüşüm gösterdiğini kabul etmeli, koruyucu, babacan, sorun çözen liderlerin yerini çözüm odaklı, kendini geliştiren, koçluğu benimseyen liderlik tarzlarının aldığını benimsemelidir. Yöneticilerin yönetimde de gerekli değişim ve gelişime ayak uydurmaları gerekmektedir.

Yine ileriki çalışmalarda benimsenen liderlik tarzlarının, demografik faktörler ve hastane geçmişiyle hastane pozisyonuna ne kadar bağlı olduğunun incelenmesi yönetim süreçlerinin başarısı açısından etkili olacaktır. Böylesi bir inceleme, örgütsel davranışlara anlamlı bir şekilde etki eden benimsenen liderlik tarzları faktörünün kökenlerinin ve nelere göre belirlendiğinin anlaşılması açısından oldukça yararlı olacaktır.

**Kaynakça**

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Group Publishing.
- Blake R.R. and McCauley A.A., Leadership Dilemmas—Grid Solutions, Houston: Gulf Publishing, 1991.
- Bum, C. H., & Shin, S. H. (2015). The Relationships between Coaches' Leadership Styles, Competitive State Anxiety, and Golf Performance in Korean Junior Golfers. *Sport Science Review*, 24(5-6), 371-386.
- Clark, D.R., 2004. Leadership Questionnaire. < <http://www.Skaqitwatershed.org>.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169.
- Dukarska, M., O'Dwyer, B., & Crowley, B. (2014, January). The Social Learning Process does not have a timeframe in a Business Start-up Programme. In *ICSB World Conference Proceedings* (p. 1). International Council for Small business (ICSB).
- Gökçora, İsmail Haluk Toplumsal Yaşamımızda ve Türk Bilim-Dünyasında "Profesyonel ve Profesyonellik" Kavramlarına Değın. *Bilgi Dünyası*, 2005, vol. 6, n. 2, pp. 237-250.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (Eds.). (2014). *Social identity processes in organizational contexts*. Psychology Press.
- Jackson, D., & Wilton, N. (2016). Career management attitudes among business undergraduates. *Australian Journal of Career Development*, 25(1), 7-22.
- Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(3), 41-50.
- Maloney, S., Chamberlain, M., Morrison, S., Kotsanas, G., Keating, J. L., & Ilic, D. (2013). Health professional learner attitudes and use of digital learning resources. *Journal of medical Internet research*, 15(1), e7., 1-9.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Northouse P.G., *Leadership-Theory and Practice*, Sage Publications, 2007.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2013). *Organizational Behavior in Education: Pearson New International Edition: Leadership and School Reform*. Pearson Higher Ed.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.

- Pentland, B. T., & Hærem, T. (2015). Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 465-487.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Price, G., & Van der Walt, A. J. (2013). Changes in attitudes towards business ethics held by former South African business management students. *Journal of business ethics*, 113(3), 429-440.
- Taplin, S. H., Foster, M. K., & Shortell, S. M. (2013). Organizational Leadership For Building Effective Health Care Teams. *The Annals of Family Medicine*, 11(3), 279-281.